

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO: uma análise considerando o nível de serviço, o número de passageiros e a região de atuação

FREDERICO LIMA MENESES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO: uma análise considerando o nível de serviço, o número de passageiros e a região de atuação

1. INTRODUÇÃO

Constata-se, na atualidade, a importância logística na atuação das empresas de transporte para o fluxo de mercadorias e de pessoas nos diversos países. Entre tais empresas incluem-se aquelas atuantes no transporte aéreo. De acordo com o relatório anual da *International Air Transport Association* [IATA] em 2016, as empresas de transporte aéreo foram responsáveis por aproximadamente 35% do volume de cargas transportadas e em torno de 3,5 bilhões de passageiros (IATA, 2017).

A realização de estudos sobre governança corporativa em empresas de transporte aéreo é de grande relevância dadas as relações estabelecidas por tais empresas com diversas partes interessadas. O objetivo da governança corporativa, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], é “ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade, necessário para fomentar o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial, apoiando, assim, um crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas” (OCDE, 2016, p.7).

As empresas de transporte aéreo divulgam documentos institucionais para suas partes interessadas e as informações desses documentos podem contribuir para melhor caracterizar os princípios e práticas de governança corporativa adotados por essas empresas. Uma vez que a OCDE é uma organização internacional que recebe contribuições de diversos países, especialmente dos países membros do G20, as recomendações a respeito de princípios e práticas de governança corporativa da OCDE podem ser consideradas para analisar as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo sediadas em diferentes países.

Além do número de passageiros citado no primeiro parágrafo desta introdução, as empresas de transporte aéreo podem ser avaliadas pelo nível de serviço oferecido, com base no *ranking* das melhores empresas aéreas do mundo (Skytrax, 2017), e podem ser divididas por região de atuação, levando em conta a localização da sede dessas empresas. Assim, o número de passageiros, o nível de serviço e a região de atuação podem ser empregados, inclusive, na análise das referidas características de governança corporativa dessas empresas.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Considerando o contexto descrito previamente, o problema de pesquisa é o seguinte: quais são as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo considerando o nível de serviço, o número de passageiros e a região de atuação? Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo considerando o nível de serviço, o número de passageiros e a região de atuação.

Realiza-se uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa. A amostra dessa pesquisa é não-probabilística, compreendendo 34 empresas selecionadas a partir do *ranking World Airline Awards* [WAA] (Skytrax, 2017). Os dados são coletados em estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego. Para tratamento dos dados utiliza-se análise de conteúdo, empregando-se 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas nas referidas recomendações da OCDE. Complementam-se as análises com uso das estatísticas descritiva e inferencial não paramétrica, empregando-se testes Qui-quadrado.

Alinhado ao que foi citado no primeiro parágrafo da introdução, a atuação das empresas de transporte aéreo é importante para o fluxo de mercadorias e de pessoas nos diversos países. Nesse sentido, o estudo da governança corporativa dessas empresas é um tema relevante, já que pode contribuir para um melhor entendimento por parte de gestores, acadêmicos, reguladores, acionistas, órgãos do governo, entre outras partes interessadas na atuação dessas empresas. Em adição, esta pesquisa emprega variáveis pertinentes a empresas do setor aéreo como nível de serviço, região de atuação e número de passageiros, podendo contribuir para o estudo das características de governança corporativa de tais empresas, atuantes no Brasil e no exterior.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Logística e Transporte Aéreo

De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals* [CSCMP] logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes (CSCMP, 2013).

É importante ressaltar, dessa forma, que a logística pode ser estudada de forma isolada, mas cada vez mais vem sendo analisada num contexto integrado a outras funções¹ para criar valor para os clientes (Mentzer *et al.*, 2001). Esse valor gerado pelo processo logístico está associado à localização e ao tempo. O cliente deve estar de acordo com o local em que a empresa entregar determinado produto ou serviço e ao tempo para essa entrega, sendo que o local depende da possibilidade do transporte do produto (Novaes, 2007).

No contexto da logística é importante delimitar o conceito de nível de serviço, como a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado (Ballou, 1992). Para atingir determinado nível de serviço deve-se analisar seus elementos, os quais podem ser divididos em: 1. pré-transação (permite ao cliente conhecer o tipo de serviço a ser prestado), 2. transação (resultam diretamente da entrega do produto ao cliente) e 3. pós-transação (representam serviços que se fazem sentir depois da venda do produto, mas devem ser planejados na pré-transação e transação) (Ballou, 2006).

Os diferentes modos de transporte podem ser agrupados em ferroviário, aquaviário, rodoviário, dutoviário (dutos) e aéreo. Em termos de velocidade, o transporte aéreo é o mais veloz e considerando o tempo de entrega porta a porta, os benefícios da velocidade no transporte aéreo são percebidos, sobretudo, nas grandes distâncias (Wanke & Fleury, 2006).

O transporte aéreo é útil para o comércio internacional e também para o setor de turismo, já que de acordo com a IATA (2017), só em 2016, os passageiros de empresas aéreas gastaram em torno de 650 bilhões de dólares, e no comércio internacional apurou-se o valor de 5,5 trilhões de dólares em cargas transportadas. Por sua vez, a Confederação Nacional do Transporte [CNT] cita os seguintes comentários sobre a demanda dos serviços de transporte:

A demanda pelos serviços de transporte desse setor é determinada, entre outros fatores, pelo preço da passagem, pela variação da renda da população e pela disponibilidade de outros meios de transporte. Na indústria aérea, ela é normalmente representada em termos do número de passageiros embarcados, passageiros pagos por quilômetro (RPK) ou da tonelada paga por quilômetro (RTK). Seu comportamento pode ser caracterizado pelas flutuações constantes, pela sazonalidade e pela possibilidade de ocorrência de fluxos direcionais, entre outros (CNT, 2015).

Os termos RPK e RTK são relacionados à demanda e ao desempenho no transporte aéreo e podem ser visualizados em relatórios de tráfego que são documentos disponibilizados

geralmente com periodicidade mensal pelas empresas aéreas como forma de apresentação dos resultados obtidos e da gestão operacional dessas empresas.

Algumas das partes interessadas do setor aéreo devem ser lembradas: fornecedores de equipamentos, empresas de *handling*, responsáveis pelo controle de tráfego aéreo ou *Air Traffic Control* – ATC, empresas de *catering*, os fornecedores de tecnologia, os aeroportos e os órgãos reguladores (CNT, 2015). A descrição deles é detalhada na sequência.

Os fornecedores de equipamentos são um dos principais interessados pois oferecem insumos para as aeronaves. As empresas de *handling* que são responsáveis pelos serviços prestados em terra que apoiam na atuação das empresas aéreas e dos aeroportos. O ATC, é quem orienta as aeronaves, tanto em solo quanto no ar, desta forma, o serviço prestado por ATC serve para garantir a rapidez, segurança e manter o fluxo de tráfego bem ordenado.

As empresas de *catering* que fornecem os alimentos e bebidas servidos nas aeronaves e as empresas fornecedoras de combustíveis que consomem grande parte dos custos que as empresas aéreas incorrem, em que de acordo com a CNT (2015) compreende a 37,30% do custo de empresas aéreas no Brasil. Além das partes interessadas citadas nos parágrafos anteriores, pode-se apresentar os fornecedores de tecnologia para o setor, não só para as empresas aéreas, bem como para empresas de *handling*, entre outros.

Já os aeroportos são considerados os aeródromos públicos que possuem em sua infraestrutura instalações e que permitam o apoio ao embarque e desembarque de passageiros e das cargas transportadas, sem esquecer do apoio às empresas aéreas. Os aeroportos podem ser classificados em nacionais e internacionais, de acordo com a origem e destino dos voos que recebem. É importante frisar que os internacionais devem ainda ter uma infraestrutura diferenciada já que o porte das aeronaves que fazem rotas internacionais é maior, além de permitir o embarque de pessoas e cargas estrangeiras. Sendo necessário, ainda, a infraestrutura alfandegária para o controle de acesso tanto de pessoas quanto da carga transportada (*Airports Council International* [ACI], 2016).

Outro elemento importante para o setor são os órgãos reguladores, já que são eles que limitam de certa forma como deve ser o comportamento das empresas que atuam neste e desta maneira permitem um ambiente mercadológico estável. No caso brasileiro, esse órgão é a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, que tem como missão garantir a todos os brasileiros a segurança e a excelência, sendo que é responsável por atividades como certificação, fiscalização, normatização do setor, já nos Estados Unidos o responsável pela regulação do setor é a *Federal Aviation Administration* - FAA, sendo sua missão prover o sistema de espaço aéreo mais seguro e eficiente do mundo.

Na sequência, discorre-se sobre a avaliação das empresas aéreas, que pode ser feita com base em *ranking* anual no qual as melhores empresas avaliadas recebem o reconhecimento pelos serviços de excelência prestados aos seus passageiros. O ranking WAA é elaborado pela Skytrax, que se trata de uma organização de avaliação do transporte aéreo internacional.

Deve-se mencionar que a premiação citada no parágrafo anterior surgiu em 1999 através do lançamento da sua primeira pesquisa de satisfação dos passageiros acerca dos serviços prestados pelas empresas aéreas. A Skytrax avalia as empresas por meio de um questionário no qual os respondentes devem ranquear a satisfação com o serviço prestado pelas empresas de 1 a 5 a partir de três categorias principais: aeroporto/terra firme, produto a bordo e serviço na cabine. Tendo em vista estas informações, entende-se que o referido ranking pode ser usado como uma *proxy* para avaliar o nível de serviço ofertado por tais empresas a seus clientes.

Por meio do *ranking* WAA é possível observar ainda a região de atuação das empresas de transporte aéreo, que considerando as quinze primeiras colocadas no referido *ranking*, distribuem-se em regiões como Ásia, Oceania, Europa e Oriente Médio, demonstrando que as empresas de transporte aéreo possuem atuação em diversas regiões do mundo.

2.2 Governança Corporativa e Recomendações da OCDE

De acordo com o Relatório *Cadbury*, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992). Para atingir os fins deste trabalho, buscou-se inicialmente apresentar aspectos conceituais sobre governança corporativa e outras características que pudessem abranger um número maior de nações e o contexto internacional de governança corporativa.

O estudo da governança corporativa possui estreita conexão com a teoria de agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), baseada no relacionamento existente entre dois papéis: agente e principal. A abordagem para estudar a governança corporativa segundo a Teoria da Agência enfatiza os *shareholders*, que financiam as empresas por meio da compra de ações em mercados acionários espalhados pelo mundo e organizados pelas bolsas de valores como a B3 – Brasil, Bolsa, Balcão no Brasil e NYSE – *New York Stock Exchange*.

Existe outra abordagem para o estudo da governança corporativa, pautada na Teoria dos *stakeholders*, a qual argumenta que os interesses de partes interessadas devem ser considerados nos negócios (Freeman, 1994). Baseado na Teoria dos *stakeholders*, os gerentes articulam como eles querem fazer negócios, direcionado para o tipo de relacionamento que eles querem e precisam criar com seus *stakeholders* para alcançar o propósito da organização (Freeman, Wicks, & Pamar, 2004).

O contraste existente nas duas abordagens (enfatizando os *shareholders* e os *stakeholders*) contribui para a o melhor entendimento da governança corporativa. Existe ainda uma proposta teórica que busca a conciliação entre as duas abordagens, buscando a maximização do valor para os acionistas e de forma que não se deixe de lado os interesses das outras partes interessadas, sendo esta abordagem denominada *Enlightened Stakeholder Theory* apresentada por Jensen (2002).

O estudo da governança corporativa aborda mecanismos de controle, divididos em mecanismos internos e externos. De acordo com Becht, Bolton, e Röell (2005) e Machado Filho (2006), dentre os mecanismos internos de governança corporativa estão: o papel dos conselhos, as políticas de remuneração e a estrutura de propriedade. A referida estrutura de propriedade pode, inclusive, ser dispersa ou concentrada.

De acordo com OCDE (2016, p. 51) “O conselho de administração é o principal responsável por monitorar o desempenho de gestão e providenciar um retorno adequado aos acionistas, evitando conflito de interesses e equilibrando as exigências antagônicas no seio da empresa”. O conselho de administração possui a responsabilidade final com relação ao funcionamento da organização. E acerca do seu papel, indica que os seguintes fatores como contratar, demitir, recompensar o diretor executivo/presidente, além de fornecer aconselhamento de alto nível. Aspectos relacionados a tamanho de conselho também são estudados empiricamente (Jensen, 1993).

Já os mecanismos externos, são baseados tanto na regulação como visto na seção 3.1 com exemplos da regulação da ANAC e FAA, quanto em mercados de capitais (inclusive o acionário). A OCDE traz o seguinte acerca dos mercados acionários: os mercados de ações podem desempenhar um papel significativo na melhoria do governo das sociedades através do estabelecimento e aplicação de requisitos que promovam o efetivo governo das sociedades pelos seus emitentes cotados em bolsa (OCDE, 2016).

Em relação ao sistema regulatório, Rabelo e Silveira (1999) destacam as diferenças de sistemas de governança corporativa considerando a distinção quanto ao ambiente legal e regulatório. Cada país ou região pode adotar suas próprias orientações legais e regulatórias, alinhado ao fato de existirem diferentes ambientes institucionais (NORTH, 1991). Sob a ótica da governança corporativa, pode-se estudar esta diferenciação conforme a região de atuação das empresas. Como exemplo, na Ásia, há o modelo japonês, um híbrido da orientação para o

acionista e partes interessadas, enquanto o modelo anglo-saxão é mais orientado para os acionistas. Em complemento, alguns traços do predomínio de uma abordagem que privilegia partes interessadas pode ser encontrada, também, na Europa continental (Silveira, 2010).

Após apresentar conceitos relativos a governança corporativa, apresenta-se na Figura 1. Essa figura contempla quatro categorias e vinte subcategorias baseadas na fundamentação teórica, incluindo princípios e práticas recomendados pela OCDE, especialmente aquelas presentes nos princípios 2, 4, 5 e 6 (OCDE, 2016).

Categorias	Subcategorias
1. Controle Acionário e Direito dos Acionistas	1. Distribuição da propriedade em categorias de ações
	2. Diferenças do direito ao voto por categorias de ações
	3. Menção a proporção ou ao percentual da distribuição da propriedade em ações
	4. Menção a voto presencial ou por meio de procuração
	5. Menção ao direito de nomeação de conselheiros
2. Conselho de Administração	6. Quantidade de conselheiros
	7. Identificação das funções do conselho
	8. Número de membros do conselho executivos e não executivos
	9. Mandato dos conselheiros
	10. Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho
3. Relacionamento com partes interessadas	11. Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)
	12. Menção a atuação de órgãos reguladores
	13. Identificação de direitos dos credores
	14. Existência de ouvidoria
	15. Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores
4. Outras informações	16. Divulgação de resultados financeiros e operacionais
	17. Presença de auditoria interna
	18. Presença de auditoria independente
	19. Menção mecanismos para gerenciamento de riscos
	20. Menção a código de ética ou de conduta empresarial

Figura 1 - Categorias e subcategorias propostas para caracterizar governança corporativa em empresas de transporte aéreo.

Fonte: fundamentação teórica, especialmente OCDE (2016).

As categorias e subcategorias da Figura 1 podem ser consideradas para caracterizar a governança corporativa de empresas de diversos setores, inclusive de transporte aéreo. A exibição da Figura 1 conclui o referencial teórico e, na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada na realização deste estudo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e sua abordagem é qualitativa e quantitativa. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (Vergara, 1998). A pesquisa descritiva pode ser utilizada, inclusive, para descobrir a existência de associações entre variáveis (Gil, 2002).

A população desta pesquisa é composta por empresas de transporte aéreo, baseada na listagem destas empresas no *ranking* WAA de 2017 elaborado pela organização Skytrax. Essa organização avalia anualmente as melhores empresas do setor e, em 2017, mais de 320 empresas foram avaliadas, mas só as 100 melhores colocadas foram divulgadas (Skytrax, 2017).

A amostra dessa pesquisa é não-probabilística, na qual os indivíduos são selecionados com base em critérios tidos como relevantes pelos pesquisadores e participantes (Gil, 2002). A seleção das empresas da amostra foi baseada nas etapas descritas na Figura 2, a partir das cem empresas melhores colocadas no citado *ranking* WAA de 2017, divulgado pela Skytrax.

Etapas	Descrição da etapa
1	Das cem empresas melhores colocadas no ano 2017 foram selecionadas cinquenta e duas que possuíam ações negociadas em bolsas de valores.
2	Em seguida, verificou-se a acessibilidade aos estatutos das empresas remanescentes da Etapa 1, apurando-se que quarenta e uma delas possuíam seus estatutos com acesso público.
3	Apurou-se entre as quarenta e uma empresas remanescentes da Etapa 2 quantas disponibilizaram relatórios anuais, constatando-se que todas elas apresentaram estatutos disponíveis.
4	Por fim, apurou-se a acessibilidade aos relatórios de tráfego das empresas remanescentes da Etapa 3, constatando-se que trinta e quatro delas divulgaram tais relatórios. Essas trinta e quatro empresas foram selecionadas para compor a amostra deste estudo.

Figura 2 – etapas para selecionar as empresas da amostra.

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 3 descreve as trinta e quatro empresas da amostra, selecionadas conforme a Figura 2. A amostra exibe três regiões principais de atuação das empresas, identificadas com base nos respectivos estatutos: Américas (Norte-Central-Sul), Europa e Ásia-Oceania.

Posição Ranking WAA 2017	Empresa	Nível de serviço	Número de passageiros	Região de atuação
3	ANA All Nippon Airways	Muito Grande	Grande	Ásia-Oceania
5	Cathay Pacific Airways	Muito Grande	Médio	Ásia-Oceania
6	EVA Air	Muito Grande	Médio	Ásia-Oceania
7	Lufthansa	Muito Grande	Grande	Europa
11	Thai Airways	Muito Grande	Médio	Ásia-Oceania
12	Turkish Airlines	Muito Grande	Grande	Ásia-Oceania
13	Virgin Australia	Muito Grande	Médio	Ásia-Oceania
15	Qantas Airways	Muito Grande	Médio	Ásia-Oceania
18	Air France – KLM	Grande	Grande	Europa
19	Air New Zealand	Grande	Pequeno	Ásia-Oceania
21	Bangkok Airways	Grande	Pequeno	Ásia-Oceania
23	China Southern	Grande	Muito Grande	Ásia-Oceania
25	Finnair	Grande	Médio	Europa
28	Norwegian Air Shuttle	Grande	Médio	Europa
29	Air Canada	Grande	Grande	Américas
30	Aeroflot	Grande	Grande	Europa
32	Delta Air Lines	Grande	Muito Grande	Américas
35	China Airlines	Médio	Pequeno	Ásia-Oceania
36	Alaska Airlines	Médio	Pequeno	Américas
38	Aer Lingus (IAG)	Médio	Grande	Europa
39	jetBlue Airways	Médio	Grande	Américas
52	Azul Brazilian	Médio	Médio	Américas
54	Southwest Airlines	Médio	Muito Grande	Américas
59	LATAM	Médio	Grande	Américas
65	SAS Scandinavian	Médio	Pequeno	Europa
72	China Eastern Air	Médio	Muito Grande	Ásia-Oceania
74	American Airlines	Pequeno	Muito Grande	Américas
76	Ryanair	Pequeno	Muito Grande	Europa
78	United Airlines	Pequeno	Muito Grande	Américas
82	Icelandair	Pequeno	Pequeno	Europa
85	Air Berlin	Pequeno	Médio	Europa
86	Hawaiian Airlines	Pequeno	Pequeno	Américas
98	Air China	Pequeno	Muito Grande	Ásia-Oceania
100	Aeromexico	Pequeno	Pequeno	Américas

Figura 3 - descrição da amostra da pesquisa.

Fonte: Adaptado da Skytrax (2017) e dados da pesquisa.

Na Figura 3, o nível de serviço das companhias foi obtido a partir da segmentação em quartis do *ranking* de melhores empresas aéreas, mencionado na primeira coluna da citada figura. O número de passageiros na Figura 3 foi obtido a partir da segmentação em quartis do número de passageiros embarcados, presentes nos relatórios de tráfego das empresas, considerando o primeiro semestre de 2017. A segmentação em quartis do nível de serviço e do número de passageiros subsidiou as análises dos resultados e baseou-se em Alves, Machado Filho e Rocha (2015).

A coleta dos dados foi realizada entre julho e agosto de 2017 a partir de estatutos e relatórios anuais disponibilizados pelas empresas e os mais recentes, além dos relatórios de tráfego compreendendo o primeiro semestre de 2017. Com relação ao tratamento dos dados, empregou-se a análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 1997), e para viabilizar esse tipo de análise empregaram-se 20 subcategorias associadas a 4 categorias. As categorias e subcategorias baseiam-se nas recomendações da OCDE e constam da Figura 1, citada na Seção 2.2 da fundamentação teórica.

A técnica de enumeração da análise de conteúdo foi a presença ou ausência das subcategorias na documentação coletada de cada empresa da amostra. Dado que foram analisados os conteúdos dos documentos das 34 empresas aéreas da amostra e são 20 subcategorias, foram efetuadas 680 observações no total. Com base em informações exibidas na Figura 3, os resultados foram agrupados por nível de serviço, por número de passageiros e por região de atuação. Os resultados, também, foram exibidos por empresa, mas para atingir os objetivos desta pesquisa, não foi preciso nomear as empresas nos resultados, sendo suficiente que fossem indicadas por um número aleatório para preservar suas identidades.

Por fim, para tratamento dos dados foi empregada a estatística descritiva (média, desvio padrão, mínimo, máximo e quartis), bem como a estatística inferencial, por meio de testes Qui-quadrado (Siegel & Castellan, 2006). Os testes estatísticos foram realizados por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, versão 22.0.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção exhibe os resultados das análises das características de governança corporativa por empresa de transporte aéreo, especificando, na sequência, análises por nível de serviço, por região de atuação e número de passageiros. Os resultados levam em conta a análise de conteúdo realizada com base nas categorias e subcategorias da Figura 1. Inicialmente, a Tabela 1 mostra a consolidação dos dados por empresa.

Tabela 1 – Frequência de subcategorias por Empresa de Transporte Aéreo.

Empresa de Transporte Aéreo	A	P	P (%)	Empresa de Transporte Aéreo	A	P	P (%)
2	4	16	80,00	28	6	14	65,00
8	4	16	80,00	29	6	14	65,00
16	4	16	80,00	3	7	13	65,00
17	4	16	80,00	5	7	13	65,00
4	5	15	75,00	15	7	13	65,00
6	5	15	75,00	21	7	13	65,00
12	5	15	75,00	25	7	13	65,00
24	5	15	75,00	10	7	13	65,00
27	5	15	75,00	18	8	12	60,00
31	5	15	75,00	20	8	11	60,00
32	5	15	75,00	26	9	11	55,00
14	5	15	75,00	34	9	11	55,00
1	6	14	70,00	7	10	10	50,00
11	6	14	70,00	23	10	10	50,00

13	6	14	70,00	30	10	10	50,00
19	6	14	70,00	33	10	10	50,00
22	6	14	70,00	9	11	9	45,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: P – Quantidade de subcategorias presentes; A – Quantidade de subcategorias ausentes; P% - Percentual de subcategorias presentes.

Obs.: A tabela está ordenada pelo percentual de presença das subcategorias atribuído a cada Empresa de Transporte Aéreo, em ordem decrescente.

Com os dados expostos na Tabela 1 foi realizada uma análise descritiva baseada nos percentuais de presença das subcategorias atribuído a cada empresa da amostra. Os resultados dessa análise podem ser observados na Tabela 2, que apresenta média, desvio padrão, os mínimos e máximos observados e as divisões em quartis. É possível observar que a média, apresentada na Tabela 2 corresponde ao valor 66,91%. Observou-se o desvio padrão igual a 10,00% e a mediana foi 70,00%.

Tabela 2 - Análise descritiva - Frequência de subcategorias por empresa de transporte aéreo.

N	Média	DP	Mín.	Máx.	Quartis		
					1º Quartil	Mediana	3º Quartil
34	66,91%	10,00%	45,00%	80,00%	60,00%	70,00%	75,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: N – número de empresas; DP – Desvio padrão; Mín. – Mínimo; Máx. - Máximo.

Tabela 3 mostra os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por nível de serviço. A referida tabela mostra as frequências observadas, juntamente com os respectivos percentuais e os resultados do teste Qui-Quadrado. Verifica-se que o percentual de presença das subcategorias considerando as empresas vinculadas à categoria ‘muito grande’ foi igual a 70,00%. Já o percentual de presença de subcategorias levando em conta as empresas da categoria ‘grande’ foi 63,89%.

Tabela 3 - Frequência por nível de serviço e Teste Qui-Quadrado.

Nível de Serviço	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Muito Grande	48 (30,00)	112 (70,00)	160 (100,00)	1,44 ¹	3	0,69
Grande	65 (36,10)	115 (63,90)	180 (100,00)			
Médio	59 (32,78)	121 (67,22)	180 (100,00)			
Pequeno	53 (33,12)	107 (66,88)	160 (100,00)			

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos para sua execução atendidos.

Na Tabela 3 é possível observar o resultado do teste Qui-Quadrado com um valor igual a 1,44, tendo 3 graus de liberdade e com uma significância de 0,69, sendo possível afirmar que não houve diferenças significativas entre o percentual de presença de subcategorias agrupado segundo o nível de serviço. Em outras palavras, não houve associação entre nível de serviço, exposto na seção 2.1 da fundamentação teórica, e o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa.

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por número de passageiros. A citada

tabela mostra as frequências observadas, os percentuais relacionados a essas frequências, juntamente com o resultado do teste Qui-Quadrado. Pode-se ressaltar na Tabela 4 que o percentual de presença das subcategorias considerando as empresas vinculadas à categoria ‘médio’ foi igual a 69,44%. Já o percentual de presença de subcategorias levando em conta as empresas da categoria ‘grande’ obteve 63,89%.

Tabela 4 - Frequência por número de passageiros e Teste Qui-Quadrado

Número de Passageiros	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Muito Grande	52 (33,50)	108 (67,50)	160 (100,00)	1,29 ¹	3	0,73
Grande	65 (36,11)	115 (63,89)	180 (100,00)			
Médio	55 (30,56)	125 (69,44)	180 (100,00)			
Pequeno	53 (33,12)	107 (66,88)	160 (100,00)			

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos para sua execução atendidos.

Na Tabela 4 é possível observar o resultado do teste Qui-Quadrado com um valor igual a 1,29, tendo 3 graus de liberdade e com uma significância de 0,73, sendo possível afirmar que não houve diferenças significativas entre o percentual de presença de subcategorias agrupado segundo o número de passageiros. Desta forma, não houve associação entre o número de passageiros embarcados, citado na Seção 2.1 da fundamentação teórica, e o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa.

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por região de atuação. Na citada tabela constam as frequências observadas, os percentuais relacionados a essas frequências, juntamente com o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 5 - Frequência por região de atuação e Teste Qui-Quadrado.

Região de Atuação	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Ásia-Oceania	72 (27,70)	188 (72,30)	260 (100,00)	6,55 ¹	2	0,03**
Américas	85 (38,60)	135 (61,40)	220 (100,00)			
Europa	68 (34,00)	132 (66,00)	200 (100,00)			

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: **Significativo a 5%; ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos para sua execução atendidos.

A Tabela 5 mostra que o resultado do teste Qui-Quadrado foi 6,55, tendo 3 graus de liberdade e com uma significância de 0,03, sendo portanto evidenciada a existência de diferenças na proporção de subcategorias presentes levando-se em conta a região de atuação das empresas analisadas. As empresas de transporte aéreo sediadas na Ásia e na Oceania apresentaram um percentual de presença de subcategorias igual a 72,31%. Por sua vez, as empresas sediadas nas américas apresentaram percentual de presença de 61,36%.

Por fim, os resultados exibidos na Tabela 5 sugerem que a região de atuação das empresas de transporte aéreo da amostra condiciona o percentual de subcategorias presentes relativas às características de governança corporativa, revelando indícios de uma maior aderência das subcategorias para as empresas da região Ásia-Oceania. Com base na seção 2.2 da fundamentação teórica, verificou-se que o país de atuação da empresa de transporte aéreo pode estar associado a um modelo de governança corporativa específico. Por exemplo, na Ásia, há o modelo japonês, um híbrido da orientação para o acionista e partes interessadas, enquanto o modelo anglo-saxão é mais orientado para os interesses dos acionistas.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo considerando o nível de serviço, o número de passageiros e a região de atuação. Este estudo tratou um tema relevante, podendo contribuir para um melhor entendimento por parte de gestores, acadêmicos, acionistas entre outros interessados nas características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo atuantes no Brasil e no exterior.

Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa. A coleta e o tratamento dos dados efetuou-se por meio da análise de conteúdo dos estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego divulgados pelas 34 empresas de transporte aéreo componentes da amostra, levando em conta 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas especialmente nas recomendações da OCDE.

Os principais resultados permitiram verificar o percentual médio de divulgação das subcategorias presentes usados para caracterizar a governança corporativa das empresas de transporte aéreo foi de 66,91%. Entretanto, esse percentual não foi distribuído de maneira uniforme entre as empresas segundo a região de atuação. As empresas da região que agrupava o continente asiático e a Oceania apresentaram percentual de presença de 72,31%, e as empresas sediadas nas américas obtiveram o percentual de presença de 61,36%.

Adicionalmente, os resultados permitiram constatar que não houve diferenças entre as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo segundo o nível de serviços oferecidos. Apurou-se, também, que o percentual de subcategorias presentes não se condicionou ao número de passageiros das empresas de transporte aéreo.

Este trabalho tratou de um tema atual dada a importância das empresas de transporte aéreo no cenário logístico, especialmente no transporte de cargas e de passageiros. Adicionalmente, pode fornecer subsídios para o acompanhamento das empresas de transporte aéreo por parte de reguladores, podendo contribuir para aprimorar parâmetros relacionados às práticas de governança corporativa de empresas do setor aéreo. É adequado informar que a coleta dos dados foi transversal e a escolha das empresas da amostra considerou a acessibilidade de documentos com acesso público.

Por fim, levando em conta o que foi exposto, é recomendado propor a realização de estudos futuros que podem complementar os achados desta pesquisa. Novas análises poderão considerar, por exemplo, outros períodos para a coleta dos dados. Adicionalmente, pode-se estudar outras empresas de transporte aéreo que não participaram da amostra desta pesquisa e que venham a disponibilizar documentos publicamente. É possível, também, realizar estudos de caso comparando as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo da Ásia e da Oceania com as empresas de transporte aéreo de outras regiões do mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airports Council International. (2016). *Annual Report*. Recuperado em 10 setembro, 2017, de <http://www.aci.aero/Publications/New-Releases/ACI-Annual-Report-2016-The-voice-of-the-worlds-airports>
- Alves, C. A. M., Machado Filho, C. A. P., & Rocha, S. R. (2015). Análise das características pertinentes às ouvidorias considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de instituições bancárias no Brasil. *E&G Economia e Gestão*, 15 (38), 165-192.
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2005). Corporate Governance and Control. *European ECGI Working Paper Serie in Finance*. Corporate Governance Institute.
- Ballou, R. H. (1992). *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Cadbury. (1992). *The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Recuperado em 11 de setembro de 2017, de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- Confederação Nacional do Transporte. (2015). *Transporte e economia – transporte aéreo de passageiros*. Recuperado em 12 setembro, 2017, de <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Site%202015/Pesquisas%20PDF/Transporte%20e%20Economia%20Transporte%20A%C3%A9reo%20de%20Passageiros.pdf>.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). *Supply Chain Management: Terms and Glossary*. Recuperado em 10 setembro, 2017, de http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of the Stakeholders Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15 (3), 364-369.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- International Air Transport Association. (2017). *Annual Review*. Recuperado em 10 de setembro, 2017, de <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>
- Jensen, C. M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), 831-880. Recuperado em 25 setembro, 2017, de <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>>
- Jensen, C. M. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256. Recuperado em 23 setembro, 2017, de <http://www.jstor.org/stable/3857812>.
- Jensen, C. M. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Machado Filho, C. A. P. (2006). *Responsabilidade Social e Governança. O debate e as implicações*. São Paulo: Thomson.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1-25.
- North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, 84 (3), 359-368.

- Novaes, A. G. (2007). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: OECD Publishing.
- Rabelo, F., & Silveira, J. M. (1999). Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Textos para discussão. IE/UNICAMP, 77, 1-24.
- Silveira, A. D. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Siegel, S., & Castellan, N. J., Jr. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento* (2ª ed.) Porto Alegre: Artmed Editora S.A.
- Skytrax. (2017). *World Airline Awards*. Recuperado em 08 setembro, 2017, de: <http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline.html>.
- Wanke, P. F., & Fleury, P. F. (2006). Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: Negri, J. A. de, & Kubota, L. C. (Org.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil* (pp.409-464). Brasília: IPEA.

¹ Ao abordar a logística empresarial, esta pesquisa tem o foco no transporte aéreo, sem prejuízo de que outras pesquisas possam estudar a logística integrada a outras funções executadas nas empresas, como finanças e marketing. O estudo da logística integrada pode, também, ser encontrado na literatura como associado ao gerenciamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006).